

**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN,
MOTIVASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
PADA PT. AVIA AVIAN**

(Studi Kasus Pada Perusahaan Di Kabupaten Sidoarjo – Jawa Timur)

SKRIPSI



Oleh :

DINO WULAN JAYA
0613010216/FE/EA

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”
JAWA TIMUR
2011**

SKRIPSI

PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN, MOTIVASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. AVIA AVIAN

(Studi Kasus Pada Perusahaan Di Kabupaten Sidoarjo – Jawa Timur)

yang diajukan :

DINO WULAN JAYA

0613010216/FE/EA

disetujui untuk ujian lisan oleh

Pembimbing Utama

Drs.Ec. Eko Riyadi, MAKs
NIP. 030.222.237

Tanggal :

Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi

Drs. Ec. Saiful Anwar, MSi
NIP. 030.194.437

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga tugas penyusunan skripsi dengan judul : **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. AVIA AVIAN.”** dapat terselesaikan dengan baik.

Adapun maksud penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi sebagian persyaratan agar memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur di Surabaya.

Sejak adanya ide sampai tahap penyelesaian skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, MP, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Bapak Dr. Dhani Ichsanudin Nur, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Ibu Dr. Sri Trisnaningsih, SE, MSi, sebagai Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
4. Bapak. Drs. Ec. Eko Riyadi, MAKs, selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah banyak meluangkan waktunya dalam memberikan bimbingan, pengarahan, dorongan dan saran untuk penulis.
5. Para dosen dan staff karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

6. Para Staf dan Karyawan PT. AVIA AVIAN di Sidoarjo, yang telah memberikan izin untuk mengadakan penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan untuk penyusunan skripsi ini.
7. Buat Ibunda dan Ayahanda yang tercinta, serta buat saudara – saudaraku yang tersayang, tiada kata yang bisa ananda ucapkan, selain kata terima kasih yang sebanyak - banyaknya, karena beliauah yang selama ini telah memberi dorongan semangat baik material maupun spiritual, dan memberikan curahan kasih sayangnya sampai skripsi ini selesai.

Semoga Allah SWT memberikan rahmat-Nya atas semua bantuan yang telah mereka berikan selama penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dengan terbatasnya pengalaman serta kemampuan, memungkinkan sekali bahwa bentuk maupun isi skripsi ini jauh dari sempurna. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak yang mengarah kepada kebaikan dan kesempurnaan skripsi ini.

Sebagai penutup penulis mengharapkan skripsi ini dapat memberikan sumbangan kecil yang berguna bagi masyarakat, almamater, dan ilmu pengetahuan.

Surabaya, Febuari 2011

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
ABSTRAKSI	ix

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Hasil Penelitian Terdahulu	7
2.2. Landasan Teori	9
2.2.1. Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	9
2.2.1.1. Pengertian Anggaran.....	9
2.2.1.2. Fungsi Anggaran.....	10
2.2.1.3. Manfaat Anggaran	11
2.2.1.4. Tujuan Anggaran	12
2.2.1.5. Prosedur Penyusunan Anggaran	12
2.2.1.6. Persyaratan Penyusunan Anggaran.....	13
2.2.1.7. Anggaran dan Fingsi Manajemen	14
2.2.1.8. Partisipasi Penyusunan Anggaran.....	14

2.2.2. Motivasi	15
2.2.2.1. Pengertian Motivasi	15
2.2.2.2. Bentuk Motivasi.....	16
2.2.2.3. Ciri - Ciri Orang Yang Memiliki Motivasi	17
2.2.3.4. Prinsip – Prinsip Motivasi.....	18
2.2.3. Komitmen Organisasi	19
2.2.3.1. Pengertian Komitmen Organisasi	19
2.2.4. Kinerja Manajerial	20
2.2.4.1. Pengertian Kinerja Manajerial	20
2.2.4.2. Penilaian Kinerja.....	22
2.2.4.3. Manfaat Penilaian Kinerja	22
2.2.5. Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial	23
2.2.6. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial.....	23
2.2.7. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial	24
2.3. Kerangka Pikir	25
2.4. Hipotesis	25

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Definisi Operasional dan Teknik Pengukuran Variabel	26
3.1.1. Definisi Operasional	26
3.1.2. Teknik Pengukuran Variabel	27
3.2. Teknik Penentuan Sampel	29
3.2.1. Populasi.....	29
3.2.2. Sampel.....	30

3.3. Teknik Pengumpulan Data	31
3.3.1. Jenis dan Sumber Data.....	31
3.3.2. Metode Pengumpulan Data.....	31
3.4. Uji Kualitas Data	32
3.4.1. Uji Validitas	32
3.4.2. Uji Reliabilitas	32
3.4.3. Uji Normalitas.....	32
3.5. Uji Asumsi Klasik.....	35
3.6. Teknik Analisis Dan Uji Hipotesis.....	34
3.6.1. Teknik Analisis	34
3.6.2. Uji Hipotesis	35
3.6.2.1. Uji Kesesuaian Model.....	35
3.6.2.2. Uji Parsial.....	36

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian	37
4.1.1. Sejarah Berdirinya PT. Avia Avian, Tbk.....	37
4.1.2. Lokasi PT. Avia Avian, Tbk.....	39
4.1.3. Struktur Organisasi PT. Avia Avian, Tbk.....	40
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	45
4.3. Teknik Analisis Dan Uji Hipotesis	49
4.3.1. Uji Analisis Data.....	49
4.3.1.1. Uji Validitas, Reliabilitas Dan Normalitas	49
4.3.1.1.1. Uji Validitas.....	49
4.3.1.1.2. Uji Reliabilitas	51
4.3.1.1.3. Uji Normalitas	52

4.3.2. Uji Asumsi Klasik.....	53
4.3.3. Teknik Analisis Regresi Linier Berganda.....	56
4.3.4. Uji Hipotesis	58
4.3.4.1. Uji Kesesuaian Model.....	58
4.3.4.2. Uji t	59
4.4. Pembahasan	61
4.4.1. Implikasi	61
4.4.2. Perbedaan Dengan Penelitian Sebelumnya.....	64
4.4.3. Konfirmasi Hasil Penelitian Dengan Tujuan Dan Manfaat.....	64
4.4.4. Keterbatasan Penelitian.....	65
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	66
5.2. Saran.....	66
 DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel. 4.1 Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai	
Partisipasi Penyusunan Anggaran (X_1)	46
Tabel. 4.2 Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai Motivasi (X_2)	47
Tabel. 4.3 Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai	
Komitmen Organisasi (X_3)	48
Tabel. 4.4 Rekapitulasi Jawaban Responden Mengenai	
Kinerja Manajerial (Y)	49
Tabel. 4.5 Hasil Uji Validitas	50
Tabel. 4.6 Hasil Uji Reliabilitas	51
Tabel. 4.7 Hasil Uji Normalitas	52
Tabel. 4.8 Hasil Uji Multikolinieritas	54
Tabel. 4.9 Hasil Uji Heteroskedastisitas	55
Tabel. 4.10 Hasil Pendugaan Parameter Regresi Linier Berganda	56
Tabel. 4.11 Hasil Analisis Hubungan Kesesuaian Model	58
Tabel. 4.12 Koefisien Determinasi (R Square / R^2)	58
Tabel. 4.13 Hasil Analisis Varians Hubungan Secara Parsial	59

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar. 2.1. Diagram Kerangka Pikir.....	25
Gambar. 4.1. . Struktur Organisasi PT. Avia Avian, Tbk	41



**PENGARUH PARTISIPASI PENYUSUNAN ANGGARAN,
MOTIVASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
PADA PT. AVIA AVIAN**

(Studi Kasus Pada Perusahaan Di Kabupaten Sidoarjo – Jawa Timur)

Oleh :

DINO WULAN JAYA

Abstrak

Menghadapi Perkembangan dunia usaha yang pesat saat ini diperlukan berbagai perbaikan kualitas dari dalam perusahaan untuk dapat bersaing secara wajar. Anggaran merupakan salah satu faktor terpenting yang menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajemen. Untuk pencapaian tujuan perusahaan, dibutuhkan figur pemimpin yang dapat mengorganisir sumber daya perusahaan secara optimal, untuk bekerja dengan efektif dan efisien, diperlukan suatu cara agar perusahaan dalam melakukan kegiatannya tidak mengeluarkan sumber daya secara berlebihan yaitu dengan penyusunan anggaran. Selain itu mengendalikan suatu organisasi yang efektif harus dimulai dari memotivasi dan mengendalikan perilaku, tujuan serta aspirasi individu yang terlibat dalam organisasi, tanpa adanya hal tersebut, maka akan sulit bagi suatu perusahaan untuk meningkatkan prestasi pada masa yang akan datang. Komitmen organisasi berkaitan dengan keterlibatan, identifikasi serta loyalitas individu pada organisasi dan tujuan – tujuannya. Komitmen organisasi yang ada diharapkan dapat meningkatkan kinerja para karyawan karena dengan adanya komitmen organisasi dapat meningkatkan kesadaran karyawan untuk menjalankan kerja dengan sungguh – sungguh. Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan secara empiris pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini 35 responden (top manajer, *middle* manajer dan *low* manajer PT. Avia Avian, Tbk), Sedangkan sumber data yang digunakan berasal dari jawaban kuisioner yang disebar pada 35 responden tersebut dan kuisioner tersebut terdiri dari 28 pernyataan yang dibagi menjadi 4 bagian. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda

Dari hasil analisis dapat disimpulkan bahwa Hipotesis yang menyatakan diduga partisipasi penyusunan anggaran, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, teruji kebenarannya.

Keyword : Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi, Dan Komitmen Organisasi dan Kinerja Manajerial

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Menghadapi Perkembangan dunia usaha yang pesat saat ini menimbulkan pertumbuhan ekonomi yang semakin tinggi sehingga dampak dari semua ini menimbulkan semakin ketatnya kondisi persaingan yang terjadi antar perusahaan, Maka diperlukan berbagai perbaikan kualitas dari dalam perusahaan untuk dapat bersaing secara wajar dan sehat dalam rangka mencapai tujuan masing – masing perusahaan. Sejalan dengan itu, Anggaran merupakan salah satu faktor terpenting yang menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk meningkatkan kinerja manajemen. Tujuan perusahaan dalam suatu perekonomian adalah untuk mencapai laba yang sebesar-besarnya sesuai dengan pertumbuhan perusahaan jangka panjang guna menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan dalam kondisi persaingan ketat, dibutuhkan figur pemimpin yang dapat mengorganisir sumber daya perusahaan secara optimal, untuk bekerja dengan efektif dan efisien, diperlukan suatu cara agar perusahaan dalam melakukan kegiatannya tidak mengeluarkan sumber daya secara berlebihan yaitu dengan penyusunan anggaran.

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang (Munandar, 2004).

Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, menolong para manajer untuk mengidentifikasi tujuan perusahaan dalam memperoleh laba (Nafarin, 2000). Salah satu fungsi dari partisipasi adalah sebagai sarana komunikasi antara bawahan dan atasan tidak hanya seputar masalah anggaran, tetapi juga isu lain yang terkait dengannya. Partisipasi anggaran memungkinkan bawahan untuk bertukar dan mencari informasi dari atasan mereka yang tentunya dapat mendukung terciptanya pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses penentuan anggaran dan urusan keorganisasian lain (Wasisto dan Sholihin, 2004:568). Partisipasi tersebut juga akan mengurangi alasan yang tidak masuk akal yang mungkin diberikan oleh manajer bilamana mereka gagal mencapai sasaran dan harus menerima sanksi yang telah ditetapkan. Beratnya mencapai sasaran yang dibebankan perusahaan membawa dampak pada sikap manajer berkaitan dengan pekerjaannya. Misalnya, kejenuhan dan menurunnya semangat kerja.

Mengendalikan suatu organisasi yang efektif harus dimulai dari memotivasi dan mengendalikan perilaku, tujuan serta aspirasi individu yang terlibat dalam organisasi, tanpa adanya hal tersebut, maka akan sulit bagi suatu perusahaan untuk meningkatkan prestasi pada masa yang akan datang, oleh karena itu perusahaan yang bersangkutan perlu menerapkan sistem akuntansi manajemen sebagai mekanisme untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan.

Teori motivasi merupakan konsep yang bersifat memberikan penjelasan tentang kebutuhan dan keinginan seseorang serta menunjukkan

arah tindakanya. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri seseorang, yang sering dikenal dengan istilah motivasi internal atau motivasi intrinsik, akan tetapi dapat pula bersumber dari luar diri orang yang bersangkutan yang dikenal dengan istilah motivasi eksternal atau motivasi ekstrinsik.

Komitmen organisasi berkaitan dengan keterlibatan, identifikasi serta loyalitas individu pada organisasi dan tujuan – tujuannya. Komitmen organisasi yang ada diharapkan dapat meningkatkan kinerja para karyawan karena dengan adanya komitmen organisasi dapat meningkatkan kesadaran karyawan untuk menjalankan kerja dengan sungguh – sungguh. Komitmen organisasi yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen yang rendah akan menghasilkan prestasi dan produktifitas yang rendah pula, karena karyawan tidak bisa mencurahkan seluruh jiwa, perasaan dan waktu mereka untuk kemajuan perusahaan.

Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial yang meliputi; perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan (Mahoney *et al* dalam Mardiyah dan Listianingsih, 2005).

PT. Avia Avian merupakan perusahaan manufaktur yang berada pada bidang produksi dan distribusi cat yang mempunyai Visi menjadi pemimpin pasar di industri cat yang dicintai (semua orang), dengan misi memperkuat jaringan distribusi untuk meningkatkan nilai kompetitif, meningkatkan kompetensi dan daya saing. Sejalan dengan itu, Tuntutan perusahaan terhadap kinerja manajerial yang baik adalah untuk menjaga eksistensi atau

kelangsungan operasional perusahaan. Salah satu indikator dari kinerja manajerial bisa dilihat dari realisasi anggaran perusahaan yang telah ditentukan pada awal periode dengan hasil yang dicapai selama periode tersebut. Untuk itu ada beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja manajer suatu perusahaan.

Hal tersebut salah satunya tergambar dari evaluasi hasil penjualan yang menunjukkan kurangnya maksimal dalam pencapaian target penjualan yang telah ditetapkan. Pada tahun 2007 hasil penjualan yang diterima perusahaan sebesar Rp 1,988 triliun padahal saat itu target yang ditetapkan sebesar Rp 2,000 triliun berarti pencapaian target penjualan pada saat itu 99,4%. Perusahaan sudah cukup puas dengan hasil tersebut karena pencapaian target penjualan hampir 100% tercapai. Sehingga perusahaan meningkatkan target penjualan pada tahun berikutnya. Tetapi pada tahun 2008 hasil penjualan yang diterima perusahaan hanya sebesar Rp 1,484 triliun dengan target penjualan sebesar Rp 3,000 triliun berarti pencapaian target sebesar 49%. Perusahaan mengalami penurunan secara drastis. Sehingga perusahaan menurunkan kembali target penjualan dengan harapan dapat tercapai secara maksimal. Sehingga apa yang direncanakan dapat tercapai dengan baik. Pada tahun 2009 target penjualan diturunkan menjadi Rp 2,500 triliun dan hasil penjualan yang diterima perusahaan pada saat itu sebesar Rp 1,306 triliun, sehingga pencapaian target sebesar 52% meskipun dari tahun 2008 ke tahun 2009 penerimaan penjualan menurun tetapi pencapaian target meningkat. Hal tersebut disebabkan perusahaan telah menurunkan target penjualan pada tahun 2009.

Menurut Brownell dan Mcinnes (1986) dalam Sumarno (2005:587) bahwa partisipasi yang tinggi dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan kinerja manajerial. Kurang terlibatnya bawahan dalam penyusunan anggaran sedikit banyak juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial perusahaan,

Selain itu kurangnya motivasi yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi juga akan mempengaruhi kinerja mereka. Teori *cognitive dissonance* yang dikemukakan oleh Festinger dalam (Riyadi, 2000) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki motivasi lebih baik (tinggi) akan memperbaiki kesalahan jika kinerja mereka di bawah tingkat pengharapannya (rendah). Hal ini berarti dengan melalui pemberian motivasi, maka akan mempengaruhi kinerja para karyawan.

Selain kedua faktor tersebut juga ada faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial, yaitu komitmen organisasi, dalam hal ini kurang adanya kesamaan sikap diharapkan antara bawahan dan atas dalam pencapaian tujuan. Teori keseimbangan yang dikemukakan oleh Theodore Newcomb (dalam Miftah, 2002 : 71) menyatakan bahwa seseorang tertarik kepada orang lain didasarkan atas kesamaan sikap didalam menanggapi suatu tujuan yang relevan satu sama lain. Fenomena ini menunjukkan bahwa dengan kurang kesamaan sikap antara bawahan dan atas dalam pencapaian tujuan.juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial perusahaan,

Berdasarkan uraian di atas membangkitkan peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. AVIA AVIAN”**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah apakah partisipasi penyusunan anggaran, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan membuktikan secara empiris pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial.

1.4. Manfaat Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan yang dikemukakan, manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini, yaitu antara lain:

1. Bagi perusahaan

Memberikan informasi ilmiah yang bermanfaat untuk mempertimbangkan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Bagi peneliti

Memberikan gambaran secara realitis tentang permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan yang berhubungan dengan faktor – faktor yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial

3. Bagi peneliti selanjutnya

Sebagian bahan pertimbangan untuk menindak lanjuti penelitian – penelitian serupa sehingga gambaran suatu perusahaan yang ideal dapat dideskripsikan secara tegas dan jelas